

САМООЦЕНКА ШКОЛЫ

Ирина Владимировна Гришина,

декан факультета организаторов образования Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования, доктор педагогических наук

Елена Геннадьевна Курцева,

методист кафедры управления Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования

Валерий Николаевич Волков,

доцент кафедры управления Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования, кандидат педагогических наук

В нескольких школах Санкт-Петербурга реализован международный проект «Обеспечение качества общего образования». Реализацию проекта провели российские и финские эксперты под руководством Северо-Западного агентства международных программ при поддержке Комитета по образованию Санкт-Петербурга и Главного управления образования Финляндии. Участники проекта изучили европейский опыт оценки качества деятельности школ, разработали модель самооценки школы, адаптированную к российским условиям и отечественному опыту.

Самооценка деятельности коллектива — дело непростое. Оно требует не только больших временных и трудовых затрат, но и умения не прятаться от проблем, не закрывать на них глаза, быть честными перед собой. Нужно только понять, что недостатки — дело поправимое, а их устранение во многом зависит от точного выявления их причин и надёжных способов преодоления.

- *внутришкольное управление*
- *оценка результативности*
- *объект самооценки*
- *области улучшения*
- *цикл Деминга*

Основная цель улучшения качества образования в настоящее время, как определили её участники проекта, — совершенствовать управленческие компетенции руководителей школ города. В проекте найден свой подход к решению этой задачи, в основе которого — самооценка работы школы.

Перед тем, как провести самооценку в пилотных школах, участники школьных рабочих групп совместно с финскими экспертами разработали критерии, по которым давали оценку

различных областей деятельности образовательного учреждения: работы администрации школы, педагогического коллектива, степени удовлетворённости потребителей образовательных услуг, результатов образовательного процесса и т.д. После этого рабочие группы пилотных школ организовали и провели самооценку деятельности своих образовательных учреждений.

Главное, участники проекта поняли: самооценка становится основой

постоянного процесса совершенствования работы школы. *Это эффективный инструмент управления качеством образования, поскольку в самооценке участвует весь коллектив образовательного учреждения.* Руководители и учителя совместно изучают полученные результаты, анализируют сильные стороны и выявленные области для совершенствования, то есть недостатки, причины их возникновения. Наконец, коллектив планирует деятельность по их устранению, а также по дальнейшему улучшению работы.

Участники проекта так высказываются о значимости и реальных результатах самооценки в своих школах:

- процесс самооценки — стимул для развития учреждений;
- в процессе самооценки повышается информированность коллектива о деятельности школы и у людей появляется мотивация к дальнейшему улучшению деятельности;
- результаты работы достоверны и используются в дальнейшем;
- методика самооценки достаточно универсальна и позволяет задействовать весь педагогический коллектив и что особенно ценно — вовлечь менее инициативных его членов в жизнь школы;
- использование этой методики позволяет выходить на новый уровень принятия управленческих решений.

Идея повышения качества образования и управления им в последние годы получила широкое распространение среди учителей и школьных администраторов, представителей органов управления образованием. Она весьма актуальна на современном этапе развития российской школы. Положительный потенциал процесса управления качеством заключается в том, что при этом сохраняется преемственность российских образовательных традиций и расширяется набор позиций школы, максимально отвечающих реальным потребностям современного общества, его растущим запросам, выраженным.

В практике функционирования российской системы образования существуют различные процедуры, позволяющие оценить результативность работы отдельных образовательных учреждений. Оценка работы школы проводится на разных временных промежутках: тематические проверки (по плану работы органов управления образованием), проверка планов работы и отчётов об их выполнении (ежегодно) и другие. Наиболее комплексной является экспертиза работы школы, проводимая в рамках государственной аттестации школ (один раз в пять лет).

Большинство процедур внешней оценки работы школы, используемых в российской практике управления образованием, построено так, что в ходе них проводится проверка и оценка работы школы на соответствие существующим внутриотраслевым требованиям и критериям. К сожалению, приходится констатировать, что *среди процедур внешней оценки работы школ практически нет таких, которые учитывали бы результаты самооценки школой собственной деятельности и достижений, которые сама школа определяет для себя как значимые и отличающие её от других.* В условиях Санкт-Петербурга исключением стали процедуры государственной аттестации образовательных учреждений, модель которой предусматривает элементы самооценки эффективности внутришкольного управления при подготовке к экспертным процедурам и основывается на принципах управления качеством.

По нашему мнению, именно самооценка различных сфер деятельности образовательного учреждения позволяет получить более всестороннюю объективную информацию о состоянии образовательной системы и педагогических процессов, активизировать познавательную и творческую деятельность всех участников образовательного процесса и тем самым повысить качество образования.

Самооценка даёт школам возможность эффективно оценивать результаты своей деятельности и определять стратегию дальнейшего развития. Особая значимость самооценки в том, что по её результатам школы получают возможность принимать самостоятельные решения. Чтобы критерии, индикаторы и результаты оценки были понятны и полезны учителям и учащимся, должны быть созданы условия для их обсуждения, должна быть предоставлена возможность для собственного толкования критериев и высказывания альтернативных взглядов. Только в этом случае принятые критерии, индикаторы и результаты будут отражать важные характеристики образовательного процесса, которые невозможно выявить без глубокого изучения школьной жизни и которые достоверно отражают работу школы. При проведении самооценки повышается ответственность каждого члена коллектива, появляется осознание потребности общества, каждого члена коллектива, понимание того, что действительно важно для него, вырабатывается способность убеждать родителей, высокопоставленных политиков и прессу в том, что на самом деле представляет собой школа, как она работает каждый день.

Критерии, используемые для оценки условий и результатов деятельности школы, отражают интересы и запросы различных категорий потребителей образовательных услуг, педагогического коллектива и администрации школы. Эти критерии обладают свойством калейдоскопа, так как находятся в постоянном движении, зависят как от изменений контингента учащихся и состава учителей, так и от изменений, происходящих с самой школой. Благодаря соприкосновению самых важных интересов учащихся, учителей, родителей, руководителей, начинается диалог между ними, и именно это вызывает необходимость в проведении самооценки. Самооценка — это процесс, включающий диалог, разработку новых способов видения и действия, «сплетение» умов и сердец, это процесс жизненный и продолжающийся, потому что он располагается в самом ядре школьной образовательной жизни.

Самооценка — это оценка всеми участниками образовательного процесса состояния отдельных областей и объектов образовательной системы школы, имеющая системный характер и направленная на повышение

качества и эффективности деятельности образовательного учреждения.

Процесс самооценки школы может рассматриваться и как познавательная деятельность администрации, учителей и учащихся, направленная на развитие образовательного учреждения и коррекцию деятельности педагогического коллектива.

В качестве целей самооценки могут быть выделены следующие:

- получение информации о состоянии образовательной системы;
- разработка прогнозируемых изменений в школе, направленных на её развитие и предупреждение негативных явлений в её деловой среде.

Основные задачи, на решение которых направлена самооценка, таковы:

- получить информацию о состоянии образовательной системы;
- разработать прогнозируемые изменения в школе, направленные на её развитие и предупреждение негативных явлений в образовательной среде;
- установить соответствие между предполагаемым и реальным состоянием процессов, условий и результатов деятельности образовательного учреждения;
- выявить существующие проблемы и наметить пути их решения, определить области, требующие улучшения;
- установить динамику изменения объектов оценки (или отсутствие таковой), позволяющую спрогнозировать дальнейшие пути развития образовательной системы.

Кроме оценочной функции, самооценка деятельности образовательного учреждения направлена на выполнение диагностической и прогностической функций.

Первая из них заключается в выявлении причин отклонения объекта оценивания от существующих норм, вторая — в оценке последствий этого отклонения

как для самого объекта, так и для тех, с кем он вступает во взаимодействие.

Очень важно, чтобы самооценка вызвала положительный отклик у всех участников образовательного процесса, мотивировала их на совместный поиск путей решения существующих проблем и определение дальнейших перспектив развития школы.

Кроме того, самооценка процессов, условий и результатов деятельности школы позволяет осмыслить опыт, накопленный педагогическим коллективом, учесть его сильные и слабые стороны и на этой основе выбрать траекторию своего дальнейшего развития. В этой связи необходимо отметить такой важный аспект, как рефлексия, которую мы рассматриваем, как коллективную мыследеятельность и совместный поиск решений. Так как самооценка образовательного учреждения носит системный характер и включает оценивание различных областей и объектов жизнедеятельности школы, то в данном случае именно рефлексия поможет перейти к новым, ранее не известным путям и средствам достижения позитивной деятельности, организовать самоуправляемое развитие школы, что в свою очередь означает возможность достигать поставленные цели.

К основным принципам, заложенным в систему самооценки школы, могут быть отнесены:

- соответствие содержания и процедуры самооценки основным нормативно-правовым требованиям к образовательному учреждению;
- целенаправленность проведения самооценки;
- практическая значимость результатов самооценки для всех участников образовательного процесса;
- обоснованный выбор методов и показателей самооценки;
- открытость и доступность результатов самооценки для всех её участников.

Совершенствование процесса школьной самооценки рассматривается как один из важнейших вопросов развития образования в большинстве развитых стран мира. Это вытекает из общей заинтересованности в гарантии качества и эффективности и усиливается тем, что в основе сравнения стран друг с другом лежат одни и те же общие показатели.

Сегодня можно выделить три типа самооценки образовательных учреждений:

- Пропорциональная самооценка. При её проведении инспекторы берут за основу данные, полученные самой школой. Чем лучше школьная самооценка, тем реже проходят инспекции. Такой тип самооценки поддерживают Нидерланды, Шотландия, Португалия, Фландрия, Чешская Республика, Ирландия и Англия.

- Идеальная. При проведении этого типа самооценки инспекция сообщает о качестве самооценки и указывает, каких улучшений требует школа. Такой тип самооценки характерен для Северной Ирландии, Австрии и Франции.

- Поддерживающая самооценка. В этом случае основная задача инспекторов — помочь школам в проведении самооценки наиболее эффективным способом. В эту категорию попадают Дания, Финляндия и некоторые земли Германии. Так, например, в Финляндии поставщики образовательных услуг получают поддержку посредством разработки моделей, методов и инструментов оценки, экспертизы, создания общих сетей и основанной на Интернете оценки школы её окружением.

Несмотря на то, что в приведённой классификации страны объединены в группы, процесс самооценки в каждой из них характеризуется своими отличительными особенностями, например: вовлечение разного числа людей, поддержка самооценки или оказание давления на неё, гибкость структуры и критериев самооценки,

поддержание постоянного диалога с учителями и вовлечение их в работу по развитию структуры самооценки, её критериев и способов проведения.

О значимости процесса самооценки для повышения качества деятельности современного образовательного учреждения можно судить и по количеству международных проектов, посвящённых этому вопросу, реализуемых в сфере образования. 101 школа из 18 стран Европы, начиная с Исландии на севере и заканчивая Грецией на юге, принимала участие в программе проекта по оценке качества деятельности европейских школ. Каждая из школ работала в различных контекстах подотчётности. Во всех этих школах самооценка классифицировалась исходя из сравнения улучшений всех исследуемых школ. Многие школы Евросоюза всё ещё ссылаются на модель Европейского проекта как на наиболее предпочтительную, привлекательную, обладающую наибольшими возможностями и содержащую наиболее существенные компоненты. Этот вопрос также рассматривался высокопоставленными политиками 18 европейских стран на Европейской комиссии. 98 школ из 101-й попросили включить их в качестве участников на дальнейших стадиях данного проекта. Успех модели объясняется такими конструктивными особенностями:

- центральное место в работе проекта занимали главные действующие лица школьного процесса — учителя, учащиеся и их родители;
- при оценивании качества школы, её эффективности основные проблемы определяли учителя и руководители школ;
- школа сама выбирала конструктивных критиков, которые затем оказывали ей поддержку, определяли проблемы и помогали в их решении;
- осуществлялся диалог, который проходил с рассмотрением различных точек зрения и под давлением вспомогательных доказательств;
- инструментарий был разработан с участием педагогов;
- простота и доступность построения процедуры оценки;
- внимание к процессу обучения и поддержка учителей.

Фундаментальный принцип самооценки заключается в том, чтобы «руководить кем-то, для того, чтобы тобой не руководили», школы должны в большей степени проявлять инициативу, чем подчиняться чужим решениям. В результате предлагается такая структура самооценки, при которой существует большая или меньшая возможность выбора, большее или меньшее количество инструкций и направлений. Модели, позволяющие критически относиться к самооценке, дают школе возможность выбирать и принимать те методики, которые наилучшим образом совпадают со школьным контекстом и уровнем её развития.

Общей для многих систем самооценки, используемых в различных странах, стала шкала с четырьмя показателями и критериями оценки, характерными для школы. Эти показатели определяются моделями инспектирования и содержат такие характеристики, как «удовлетворительно» или «хорошо». Однако, существует и другая, менее распространённая оценка: форма терминологии: школьные характеристики оцениваются как сильные (4), скорее сильные, чем слабые (3), скорее слабые, чем сильные (2), слабые (1).

Обобщая всё вышесказанное, можно сделать вывод о том, что самооценка — это:

- информационная основа для проведения аттестации образовательного учреждения;
- строгий и честный анализ реального положения вещей с учётом мнений родителей и учащихся;
- свидетельство того, что школа не только может провести диагностику своих сильных и слабых сторон, но, что ещё важнее, предпринять определённые действия по улучшению ситуации;
- неотъемлемая часть оценки работы и повышения квалификации сотрудников;
- это то, что может стать основанием новой системы инспекционных проверок;

- содействие проведению совместных проверок всех местных органов управления образованием.

В процессе самооценки:

- рассматриваются наиболее важные вопросы, касающиеся обучения, успеваемости и развития учащихся;
- для поиска ответов на эти вопросы используется большой объём фактической информации;
- результаты работы школы и успеваемость учащихся сравниваются с показателями лучших школ в соответствующей категории;
- принимают участие сотрудники, учащиеся, родители и попечители;
- полученные результаты приводят к конкретным действиям по улучшению работы школы.

Критерии самооценки обеспечивают:

- оценку, основанную на убедительных доказательствах;
- постоянство направления и консенсуса для совершенствования организации;
- измерение прогресса в развитии школы во времени посредством периодической самооценки;
- связь между целями и стратегиями и процессами поддержки;
- концентрацию на деятельности по совершенствованию там, где это наиболее необходимо;
- продвижение и обмен лучшим опытом между различными подразделениями школы и другими учреждениями;
- мотивацию сотрудников путём вовлечения их в процесс совершенствования деятельности школы и самосовершенствования;
- возможность определить прогресс и достижения в деятельности школы;
- интеграцию различных инициатив по обеспечению качества в деятельности школы.

В деятельности образовательных учреждений существует несколько направлений, которые позволяют оценить общие результаты их работы. Обычно к ним относятся: подведение итогов работы в рамках учебного года, под-

готовка к прохождению государственной аттестации. Как инновационный путь оценки общих результатов работы школы можно рассматривать механизм её самооценки, основанный на существующей системе внутришкольного управления. При этом значимость самооценки особенно возрастает при использовании не только внутриотраслевых, но и межотраслевых критериев (инструментов).

Ключевое условие самооценки школы — признание администрацией и учителями первостепенного значения качества образования и готовность к более тесному взаимодействию с потребителями, улучшение оказываемых образовательных услуг.

В ходе самооценки изучается состояние школы по нескольким направлениям, отражающим критерии модели: разрабатываются анкеты или листы для интервьюирования сотрудников. Вопросы анкеты или опросного листа должны быть сформулированы таким образом, чтобы при анализе ответов на них можно было бы получить в качестве аргумента конкретные факты, примеры из опыта работы школы, а не субъективные мнения учителей, администраторов, родителей.

Объектом самооценки может стать как весь комплекс образовательно-воспитательного процесса, так и отдельные его составляющие. Это важно, так как в случае первого цикла самооценки обеспечение детального исследования всего комплекса деятельности школы может быть затруднительным, и в этом случае конкретизация объекта изучения повышает эффективность оценочных процедур.

Рассмотрим один из возможных вариантов оценки собственной работы. На начальном этапе организации работы школы, направленной на повышение качества образовательных услуг, в подразделениях школы могут быть сформированы группы самооценки. Начало их работы определяется после принятия администрацией

школы решения о проведении самооценки в соответствии с критериями общей модели оценки качества деятельности коллектива.

Самооценка начинается с формирования рабочих групп из числа персонала школы. В состав одной группы целесообразно включить троих-пятерых сотрудников. Формирование групп может быть проведено директором школы и его заместителями; возможно включить в состав групп педагогов-психологов.

После создания групп самооценки необходимо ознакомить их членов с документами, представляющими идеи модели, алгоритм и методики самооценки работы школы. Занятия организует школьный специалист, прошедший обучение по вопросам управления качеством.

Далее проводится интервьюирование сотрудников школы по заранее разработанным анкетам или опросным листам.

При проведении опроса осуществляется сбор информации по заданным параметрам, отражающим критерии модели. Обработка результатов проводится членами групп самооценки и обсуждается совместно с администрацией школы. Результаты важно представить всем сотрудникам школы. По итогам цикла самооценки обычно выделяются две-три области для улучшений (области недостатков). Работу по их преодолению организуют особые группы из числа педагогов под руководством сотрудников, назначенных администрацией школы. Она может быть спланирована на шестимесячный период. Итоги работы подводятся в ходе повторных циклов самооценки. Обычно повторных циклах фиксируются изменения в определённых областях для улучшений. По окончании каждого последующего цикла самооценки определяются новые области для улучшений, и проводится работа в них. Поскольку циклы самооценки необходимо проводить регулярно, то в условиях школы эти процедуры могут быть организованы ежегодно. Эта практика имеет ряд позитивных аспектов: вовлечение учителей и общественности в процесс управления школой, превращение самооценки в эффективный инструмент улучшения работы школы, рациональное использование ресурсов (трудовых, временных, материальных). Результаты работы групп будут за-

метны в школе и смогут оказывать стимулирующее воздействие на учителей и членов администрации.

Итоги самооценки школы можно использовать при составлении годовых планов работы, в процессе подготовки к прохождению государственной аттестации, аккредитации, а также для формирования имиджа образовательного учреждения в обществе, для укрепления позиций на рынке образовательных услуг.

Для поддержки работы по повышению качества образовательных услуг целесообразно организовать специальные проекты, включить коллектив образовательного учреждения в программы по сходной тематике. Например, «Разработка индикаторов оценки качества образовательных услуг», «Управление качеством образования на основе внутренних и внешних оценок» и другие. Участие в подобных проектах и программах может стать эффективным инструментом реализации заявленной политики образовательного учреждения.

Реальным итогом самооценки становится не только улучшение образовательной деятельности и повышение удовлетворённости учителей работой, а потребителей качеством образовательных услуг, но и возможность участвовать в конкурсах и смотрах в области качества, получать тем самым экспертную оценку работы школы.

В процессе самооценки осуществляется сбор значительного объёма ценной информации о деятельности школы. Результаты самооценки, обобщённые членами групп, отражаются ими в отчёте, который может стать основой конкурсных материалов. Участие в конкурсах в области качества может быть с успехом использовано не только для получения внешней экспертной оценки, но и рассматриваться как средство

бенчмаркинга — сравнения результатов работы различных школ.

В предлагаемой методике процесс самооценки осуществляется в соответствии с циклом Деминга. Цикл Деминга — это модель непрерывного улучшения качества. Он состоит из четырёх повторяющихся стадий для непрерывного улучшения обучения:

- *планирование* — разработка целей и процессов, требуемых для достижения результатов в соответствии с заданием потребителя и миссии школы;
- *осуществление* — внедрение, процесс, выполнение действия;
- *проверка (изучение)* — постоянный контроль и измерение процессов и результатов с точки зрения политики, целей и требований к результату;
- *действие* — постоянное улучшение показателей процессов и результатов.

Этот цикл интересен прежде всего, тем, что связан с проблемами внедрения и совершенствования современных систем качества. *Одна из основных целей внедрения систем менеджмента качества — создание таких условий в школе, которые ведут к постоянному улучшению каждого из её процессов. А взаимно усиливая друг друга, эти улучшения ведут ко всё более совершенной системе. Одним из критериев улучшения каждого из процессов, происходящих в образовательном учреждении, может служить снижение числа несоответствий, выявляемых в ходе самооценки и внешней оценки условий, и результатов деятельности школы. Каждый факт несо-*

ответствия между реальным и желаемым состоянием дел должен приводить к выполнению определённой последовательности действий, а именно: коррекции (устранению несоответствия), анализу несоответствия, установлению причины его появления, определению корректирующих действий, направленных на устранение причин несоответствия, выполнению этих действий и анализу их результативности и эффективности. Если же в ходе работы удаётся выявить факторы риска, то надо осуществить все вышеперечисленные действия, но только теперь уже для того, чтобы устранить или свести к минимуму эти факторы.

При организации процедуры самооценки, прежде всего руководителям, необходимо ответить на такие вопросы:

- Кто будет принимать участие в оценке?
- Кто собирать данные?
- Кто будет анализировать тенденции?
- Кто будет представлять результаты?
- Что вы будете делать с результатами самооценки?

Самооценка деятельности школы самим коллективом — весьма демократичная процедура, один из аспектов в создании демократического общества. За долгие годы школы привыкли к тому, что все «комиссии», все проверяющие только себе присваивают право и способность оценить работу школы, словно в ней трудятся профаны. Но даже самой высокой квалификации врач, собирая анамнез для установления диагноза, прежде всего спрашивает больного: «Как вы себя чувствуете, на что жалуетесь?» И доверяет ответу своего пациента. **НО**